

**IMPACT DES APTITUDES DE COMMUNICATION DU SUPERIEUR  
HIERARCHIQUE SUR LA MOTIVATION DES SALARIES AU TRAVAIL  
IMPACT OF THE COMMUNICATION SKILLS OF THE LINE  
SUPERVISOR ON THE MOTIVATION OF EMPLOYEES AT WORK**

**Leyla TOUATI\***

Docteur

Université Ahmed Ben Ahmed Oran2, Algérie

Mail : [touati.leyla@univ-oran2.dz](mailto:touati.leyla@univ-oran2.dz)

**Date de soumission :** 22/06/2023 ; **Date d'acceptation :** 15/09/2023 ; **Date de publication :** 20/12/2023

**Résumé :** Cette recherche a pour objet principal de mesurer l'impact des aptitudes de la communication du supérieur hiérarchique sur la motivation au travail du salarié algérien tout en essayant de résoudre la problématique suivante : Comment les aptitudes de la communication du supérieur hiérarchique permettent-elles de renforcer la motivation des salariés au travail ? pour ce faire, notre démarche d'analyse repose sur une étude quantitative caractérisée par une analyse descriptive et une analyse de régression basée sur un questionnaire semi-structuré mené auprès de 380 salariés au sein de huit entreprises économiques publiques dans la ville d'Oran. Par conséquent, les résultats obtenus ont permis de valider les hypothèses avancées.

**Mots-clés :** communication interne, motivation au travail, aptitudes de communication du supérieur hiérarchique, entreprises économiques publiques, salarié.

**Codes JEL :** D83, M50, M12.

**Abstract:** The main objective of this research is to measure the impact of hierarchical superiors' communication skills on the work motivation of Algerian employees while attempting to address the following issue: How do the communication skills of hierarchical superiors contribute to enhancing employees' work motivation? To achieve this, our analytical approach relies on a quantitative study characterized by descriptive analysis and regression analysis and based on a semi-structured questionnaire administered to 380 employees within eight public economic enterprises in the city of Oran. Consequently, the obtained results have validated the proposed hypotheses.

**Keywords:** Internal communication, work motivation, communication skills of the hierarchical superior, public economic enterprises, employee.

**JEL Codes :** D83, M50, M12.

\* Auteur correspondant.

**Introduction :**

Afin d'assurer le bon déroulement de l'activité de l'entreprise, tous les managers ou responsables passent leur temps à communiquer avec leurs subordonnés : (faire des réunions, discussions en face à face, mémos, lettres, des courriers, rapports, etc.), en leur donnant des informations, des instructions ou pour écouter leurs réclamations et leurs plaintes...etc. Dans ce sens, Nonaka et Takeuchi, (1995) accentuent que la communication interne qui est concept-clé du management des entreprises, ne peut avoir lieu qu'avec l'implication des compétences humaines à tous les niveaux et dans toutes les structures de l'entreprise. La communication est l'une des activités les plus dominantes et les plus importantes dans les organisations. À leur tour Harris et Nelson, (2008) ont souligné qu'elle est devenue aujourd'hui une partie indispensable de leur travail. Une gestion efficace des processus de production nécessite une plus grande collaboration et un travail d'équipe entre les travailleurs des différents groupes fonctionnels. Par conséquent, pour gérer les performances existantes des employés et les motiver pour de meilleures performances, des pratiques de communication efficaces sont devenues plus importantes dans toutes les organisations. Communiquer peut sembler simple et naturel. Pourtant, c'est l'une des choses les plus difficile à réussir.

Dans un système organisé, la communication est ce qui va permettre à la fois d'échanger entre plusieurs individus, mais également de partager des informations, Cela s'applique à la fois en haut et en bas au sein d'organisation entre la direction et les employés. Cela fonctionne également entre les employés qui interagissent les uns avec les autres dans l'entreprise. Elle aide les individus et les groupes dans la socialisation, la prise de décision, les activités de coordination des problèmes pour atteindre les objectifs, et c'est un processus vital de résolution et de gestion du changement. La communication peut aider à motiver, à instaurer la confiance, à créer une identité partagée et à stimuler l'engagement ; elle permet aux individus d'exprimer leurs émotions, de partager leurs espoirs et leurs ambitions, de célébrer et de se souvenir de leurs réalisations. Les bonnes pratiques de communication sont au cœur de toute entreprise prospère.

La communication remplit deux fonctions essentielles dans toute organisation. Il diffuse les informations dont les employés ont besoin pour faire avancer les choses et construit des relations de confiance et d'engagement. Sans cela, les employés finissent par travailler en silos sans direction claire, objectifs vagues et peu de possibilités d'amélioration. La communication est par ailleurs ce qui met les gens en relation les uns avec les autres ; dans ce sens, Bartoli (1990) pense que « la communication en entreprise renvoie aux relations interpersonnelles entre employés ayant une visée stratégique. En somme, on ne peut pas réduire la communication à un simple acte de diffusion d'informations. La dimension relationnelle est un passage obligé pour toute communication qui cible la connaissance de l'organisation ». De même, Jones et al., (2004) ont dit que de nos jours, les relations naissent de la communication, et le fonctionnement et la survie des organisations reposent sur des relations efficaces entre les individus et les groupes. Nicole D'Almeida et Thierry Libaert considèrent la communication comme « composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel ». Et pour Jean Marc Décaudin et Jacques Igalens « communiquer, c'est créer du lien » « communiquer, c'est prendre parti » et « communiquer, c'est rendre possible la performance globale ». Pour Cobut et Donjean, la communication a « un rôle d'intermédiation sociale ». Comme le souligne Thévenet (1988) « l'entreprise doit se préoccuper de la communication interne, elle doit veiller à la qualité des relations et échanges entre acteurs dans l'entreprise, car cela détermine son bon fonctionnement ». Dans ce sens, Westphalen (2001) souligne également que « on ne peut pas

demander à des hommes de participer à une œuvre collective en aveugle....., ils ont besoins d'être reconnu pour leurs compétences, ils ont besoins d'être écoutés ». De plus, les capacités organisationnelles sont développées et mises en œuvre par le biais de « processus intensément sociaux et communicatifs ». De même, Herbst (2007) déclarait que « la communication est un contact, où l'approche socio-psychologique est définie comme un processus d'interaction directe ou indirecte, qui vise à influencer le comportement, les émotions, les attitudes et l'approche du partenaire, ainsi que le niveau d'activité et de performance ».

De plus, une communication interne solide nourrit la culture d'entreprise et renforce la motivation des employés tout en adoptant des supports les plus efficaces et plus pratiques afin d'atteindre ses objectifs. C'est alors que « La communication interne, quelle qu'en soit le niveau, mérite une politique, non par souci de mode, mais par souci d'efficacité. Investir des moyens et des ressources dans la mise en place de réseaux et la formation des personnes à leur utilisation, c'est parier sur le fait que l'échange d'expériences, le dialogue créeront de la richesse au sens propre ». Par ailleurs, le moral du personnel s'effondre lorsque la communication est ambiguë, floue, manque de détails importants et ne permet pas un véritable dialogue à double sens. De manière critique, l'impact d'une mauvaise communication affecte les activités de l'entreprise. Selon (Comier, 2018) « *les communications qui provoquent chez autrui le sentiment de ne pas être entendu, respecté, et celui d'être manipulé ou exploité engendrent des tensions, démotivent et entravent le développement de la synergie nécessaire entre toutes les ressources de l'organisation* ». De même, Kinicki & Kreitner, (2006), ont souligné également qu'une communication inefficace peut clairement affecter les performances d'une entreprise, entraînant une baisse du cours de son action. De plus, une communication efficace est essentielle pour la motivation des employés et la satisfaction au travail.

L'efficacité de la communication interne ne se mesure pas seulement par l'échange d'informations et les études de satisfaction. Cependant, la variable la plus importante à mesurer est la façon dont les personnes communiquent entre eux au sein de l'entreprise. Ainsi, la façon dont les managers interagissent avec leurs employés, comment ils comprennent la façon dont leurs employés pensent et ressentent, quelles sont leurs préoccupations et leurs suggestions. Cela, nous fait penser à la façon dont la communication interne est pratiquée au sein de l'entreprise. En effet, la communication au sein de l'entreprise prend deux directions : la communication verticale c'est-à-dire comment communique le supérieur hiérarchique avec ses subordonnés et la communication horizontale autrement dit la communication entre les salariés du même niveau hiérarchique.

Par ailleurs, Welch M, Jackson PR. (2007) définit la communication interne comme étant la communication entre les responsables stratégiques d'une organisation et ses parties prenantes internes, conçue pour promouvoir l'engagement envers l'organisation, un sentiment d'appartenance à celle-ci, la conscience de son environnement changeant et la compréhension de ses objectifs en évolution (Kevin. R., 2017). De même, un bon nombre d'auteurs ont traité la motivation signalant l'importance de la communication du supérieur comme levier de la motivation au travail (Aourzag, 2021). Ainsi, (Lowenstein, 2006) disait que des études antérieures ont montré que la communication interne des managers avec leurs employés motive leurs subordonnés à fournir un service de qualité supérieure aux clients. Dans ce sens, Mishra, Boyton, & Mishra, (2014) soulignaient que les managers sont responsables d'une base donnée et génèrent une motivation intrinsèque du côté de l'entreprise (Zivrbule.L, 2015).

En entreprise, le duo supérieur hiérarchique et collaborateur influe largement sur l'humeur des collaborateurs. Le comportement d'un supérieur hiérarchique impacte sur la vie quotidienne de ses collaborateurs. La façon dont un leader communique avec les employés affecte la performance organisationnelle, c'est alors que « *un supérieur qui communique efficacement avec son équipe est un supérieur, qui dynamisme et mobilise chaque membre de son équipe* » (Aourzag, 2021). Par conséquent, les employés peuvent être motivés par la communication interne, lorsqu'il y a de l'enthousiasme, de la positivité, du soutien et de la confiance dans la capacité du leadership à les guider vers les objectifs de l'entreprise et à les inclure en contribuant à leurs propres objectifs au travail. Barret note que « *compte tenu du paradigme émergent des relations publiques par la gestion des relations, les termes de la communication interne doivent être redéfinis dans le cadre d'établir des relations favorables entre la direction et les employés* » (Mathooko. P. & K., 2014). La communication interne est perçue alors comme un puissant levier de motivation. Mais est-il le cas pour les salariés algériens ? A cet effet, nous avons décidé, à travers cette étude, de nous focaliser sur le lien existant entre les aptitudes de la communication du supérieur hiérarchique au sein des entreprises économiques étatiques et la motivation de ses salariés tout en essayant de répondre à l'interrogation suivante :

- ***Comment les aptitudes de la communication du supérieur hiérarchique permettent-elles de renforcer la motivation des salariés au travail ?***

En vue de répondre à cette interrogation, nous avons formulé les hypothèses ci-dessous :

Actuellement, une mauvaise relation avec le supérieur hiérarchique est une des raisons principales qui motivent la démission. Gobble (2012) a indiqué qu'une communication inefficace était la principale raison pour laquelle 40 % des employés de diverses industries se sentaient démotivés par les chefs d'entreprise ; les dirigeants ont démotivé certains employés en raison d'un manque de communication efficace de la part des dirigeants, et 43 % des employés souhaitent une communication efficace de la part des dirigeants (Oke, 2018). De même, le manager qui souffre de faibles compétences en communication est susceptible de se sentir frustré la plupart du temps (Mathooko. P. & K., 2014). En effet, un collaborateur qui a du mal à trouver sa place ne peut s'épanouir. Et ce manque d'épanouissement peut mener facilement à la routine puis à la démotivation. Alors, « *c'est l'attention portée au personnel et non les conditions de travail proprement dites qui a le plus d'impact sur le rendement* » (Waterman., 1999). Par ailleurs, Gobble (2012) partage la même idée disant que la communication avec les dirigeants est un facteur essentiel à la motivation des employés (Oke, 2018). Alors, les managers au sein des organisations ont un rôle d'influence personnelle dans leurs relations avec les employés « *Pour favoriser la communication interne, il faut également que les personnes puissent se référer aux qualités « communicantes » de ceux qui les dirigent* » (Aubert. N., 1997). En effet, il est possible de faire comprendre à tous salariés qu'ils existent, qu'ils comptent aux yeux de l'organisation. S'ils se sentent ainsi considérés, cela peut affecter positivement leur motivation (Libaert., 2005), en leur donnant la possibilité de s'exprimer leurs besoins, leurs ressentis et leurs réclamations. Dans même lancée, Timm & Peterson, (2000) ont accentué qu'il existe de nombreux types de moyens de motiver les employés. La direction doit connaître ses employés, car en comprenant les souhaits des employés, connaître les spécificités de leur comportement, leur connaissance de la valeur de la vie, peut aider à faire le meilleur choix pour sélectionner les facteurs de motivation (Libaert., 2005). Vacher (1997) souligne également qu'en matière d'information et de communication en entreprise, les responsabilités sont partagées entre les parties prenantes : les dirigeants

doivent écouter les subordonnés, promouvoir des projets collectifs, coordonner et coopérer (Boukar. H, 2017). C'est ainsi que, la sou-hypothèse soit la suivante :

**H1** : La communication de supérieur hiérarchique a un impact significativement positif sur la motivation au travail des salariés.

De plus, la hiérarchie communique les bonnes pratiques pour aider les collaborateurs à travailler dans de meilleures conditions. Ces derniers, quant à eux, peuvent partager leurs retours d'expérience et proposer des solutions pour améliorer les processus. Des études antérieures comme celles de « (Herrin, 2004 ; Welsh & Jackson, 2007) affirment que *le feedback est un facteur contribuant à la motivation des employés dans une organisation* » (Oke, 2018). Micheau-Thomazeau, S. Thomas, L. (2014) postulent dans ce sens que « *Le 306° feedback est un puissant levier de développement et de motivation qui permet aux managers de recevoir un feedback complet de leur entourage professionnel et de comparer la manière dont ils sont perçus à leur auto perception... s'il est bien utilisé, il peut être aussi motivant pour l'entourage professionnel du manager que pour lui-même* » (Micheau-Thomazeau, 2018). De cela, nous pouvons proposer la sous hypothèse suivante :

**H2** : Le feedback personnel a un impact significativement positif sur la motivation au travail des salariés.

### 1. Méthode :

Toute recherche scientifique doit adopter une méthodologie afin de résoudre la problématique et atteindre les objectifs fixés. Pour ce faire, nous avons opté pour le positionnement épistémologique qui s'inscrit dans l'approche déductive en choisissant une étude quantitative. Toutefois, un questionnaire semi-structuré avec des questions fermées destiné aux salariés des entreprises économiques étatiques, a été adopté.

Après avoir collecté les données quantitatives, notre prochaine étape sera consacrée à l'analyse des données qui constitue selon Dumas, (2000) « *l'une des étapes cruciales de tout processus de recherche* » (Rajotte, 2019). Une fois les questionnaires recueillis auprès des répondants, l'acceptation des questions a été examinée et encodée avec les numéros attribués à chacune des questions. Les données ont été encodées puis analysées à l'aide du SPSS version 24 et présentées à l'aide des tableaux pour donner une image claire des résultats de la recherche. Cela a été fait en recueillant les réponses, en calculant les changements de réponse et en décrivant et en interprétant les données en fonction des objectifs de l'étude.

Par ailleurs, les outils que nous avons utilisés pour réaliser ce type d'analyse se répartissent en trois principales catégories : les mesures de tendance centrale, les mesures de dispersion et de position ainsi que les analyses de fréquences. En effet, nous avons fait d'abord des tableaux statistiques de la première partie du questionnaire qui concerne les renseignements personnels des répondants. Ensuite la mesure de la cohérence interne de l'instrument de mesure, puis l'analyse descriptive des variables de l'étude ce qui nous permet selon Fortin et Gagnon, (2015) « *de résumer un ensemble de données brutes à l'aide de techniques statistiques. Ce type d'analyse vise essentiellement à décrire les caractéristiques d'un échantillon et à répondre aux questions de recherche* » (Rajotte, 2019). Les statistiques descriptives consistent à transformer l'ensemble de données brutes en tableaux avec la distribution de fréquence et les pourcentages nécessaires pour comprendre les données. De plus, les statistiques descriptives impliquaient le calcul des scores moyens, l'écart-type, les pourcentages, le tableau croisé et la distribution de fréquence. Les résultats ont été exposés sous forme de texte. Enfin, une analyse

de régression linéaire simple et multiple a été effectuée pour analyser la contribution de chaque variable indépendante à la variable dépendante vue que la régression linéaire « *a pour objet de modéliser les relations entre une variable à expliquer mesurée sur une échelle d'intervalle ou de rapport et une (régression simple) ou plusieurs (régression multiple) variables mesurées sur une échelle d'intervalle ou de rapport, et explicative* » (Gavard-Perret M-L., 2008).

## 2. Résultats :

Nous présenterons les résultats descriptifs de l'enquête que nous avons menée au sein de huit (08) entreprises économiques étatique dans la ville d'Oran. Par ailleurs, les données quantitatives seront analysées à l'aide de statistiques descriptives afin de déterminer l'impact de la communication interne notamment ; les aptitudes de la communication de supérieur hiérarchique sur la motivation au travail des salariés. En effet, l'analyse descriptive correspond d'abord à la description de l'information de base sur l'échantillon, qui a fait ressortir le profil général de l'échantillon. Ensuite, la distribution de fréquence et la distribution moyenne sont utilisées afin dresser un portrait de l'échantillon à l'étude.

### 2.1. Profil des répondants :

Dans le cadre de l'analyse effective des 380 questionnaires valides, une classification basée sur la proportion par sexe, âge, niveau d'éducation et l'expérience professionnelle dans l'entreprise est présentée.

**Tableau 1. Renseignements personnels des répondants**

|                                       |                                      | Fréquence | Pourcentage |
|---------------------------------------|--------------------------------------|-----------|-------------|
| <b>Sexe</b>                           | Masculin                             | 242       | 63,7%       |
|                                       | Féminin                              | 138       | 36,3%       |
| <b>Age</b>                            | Entre 20 et 35 ans                   | 142       | 37,4%       |
|                                       | Entre 36 et 50 ans                   | 217       | 57,1%       |
|                                       | Plus de 50 ans                       | 21        | 05,5%       |
| <b>Niveau d'étude</b>                 | Secondaire                           | 19        | 05%         |
|                                       | Diplôme de formation professionnelle | 35        | 09,2%       |
|                                       | Universitaire                        | 326       | 85,8%       |
| <b>L'ancienneté dans l'entreprise</b> | Entre 01-05 ans                      | 92        | 24,2%       |
|                                       | Entre 06-10 ans                      | 75        | 19,7%       |
|                                       | Entre 11-15 ans                      | 109       | 28,7%       |
|                                       | Entre 16-20 ans                      | 87        | 22,9%       |
|                                       | Plus de 20 ans                       | 17        | 04,5%       |

Source : Calculs effectués à l'aide du logiciel SPSS 24

Il s'avère que le pourcentage d'hommes est supérieur à celui de femmes est égal ; les hommes avec 63,7% et les femmes sont présentes avec 36,3%. La majeure partie des répondants à notre enquête fait partie de la tranche d'âge des 36-50 ans soit 57,1%, ce qui correspond un ratio suffisamment représentatif de la population actuelle. Nous remarquons également d'après les données de ce tableau que la majorité des répondants sont universitaires avec 85,8%, ce qui correspond effectivement au socle de la population cible de collaborateurs concernés prioritairement par notre enquête. Sachant que 28,7% d'entre eux ont une expérience professionnelle dans l'entreprise entre 11 et 15 ans puis 24,2% des répondants sont expérimentés entre 1 et 6ans.

### 2.2.Appréciation de la cohérence interne des variables :

Par ailleurs, le questionnaire a été mené auprès des 30 premiers répondants qui représente l'échantillon exploratoire, afin de vérifier l'homogénéité des données d'échelle et de voir également s'il y avait des incohérences dans l'outil de mesure proposé. En effet, nous avons calculé la valeur de alpha de Cronbach pour chaque échelle dans son ensemble et pour chacune de ses dimensions. L'idée de cette seconde analyse est d'identifier un item susceptible d'avoir un impact significatif sur l'homogénéité de l'échelle. Le coefficient alpha calculé pour la globalité du questionnaire contenant 42 items est égal à :  $(\alpha) = 0,940$ . Ce coefficient est supérieur à 0.70, il correspond aux critères d'acceptation d'un questionnaire. Alpha Cronbach est plus intéressant puisqu'il étant vers 1 et cela veut dire que notre échelle est fiable. De même, compte tenu des seuils trouvés dans d'autres recherches, les valeurs alpha ( $\alpha$ ) de Cronbach obtenues pour les sous-échelles représentent également un degré élevé de cohérence interne.

**Tableau 2. La valeur de l'indice Alpha Cronbach**

| Statistiques de fiabilité |                   |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha Cronbach            | Nombre d'éléments |
| 0,940                     | 42                |

Source : Calculs effectués à l'aide du logiciel SPSS 24

#### a. Variable indépendante : Les aptitudes de la communication du supérieur hiérarchique :

Trente (10) Items semblent mesurer les aptitudes de la communication du supérieur hiérarchique. Ils ont un coefficient « Alpha de Cronbach » de 0.958. Les valeurs de coefficients Alphas de Cronbach obtenues pour les dimensions de la variable indépendante 'La communication interne sont :

- La communication de supérieur hiérarchique : (05 items ;  $\alpha = 0,806$ ),
- Le feedback personnel : (05 items ;  $\alpha = 0,866$ ).

Ceci confirme la forte cohérence interne entre les items pour chaque dimension.

#### b. Variable dépendante : La motivation au travail

Pour mesurer la motivation au travail, trente-deux (32) Items sont utilisés. La valeur de coefficient Alphas de Cronbach obtenue pour la variable dépendante 'La motivation du travail

' est de 0,822. Ceci confirme la forte cohérence interne entre les items pour cette variable dépendante.

Avec 30 premières réponses exploratoires, nous avons obtenu des résultats satisfaisants de la première analyse en composante principale. Ces résultats vont nous permettre de valider cette échelle comme instrument de mesure de la communication interne et de la motivation au travail au sein des entreprises économique étatique dans la ville d'Oran. En conséquent nous avons élargi l'étude en distribuant le questionnaire pour la totalité de l'échantillon qui est de 380 enquêtés.

### 1.1. L'analyse descriptive des dimensions de la variable indépendante (la communication interne) :

Les dimensions des aptitudes de la communication du supérieur hiérarchique sont : la communication de supérieur hiérarchique et le feedback personnel.

#### 1.1.1. L'analyse descriptive de la communication de supérieur hiérarchique :

L'analyse descriptive de cette partie est illustrée dans le tableau suivant.

**Tableau 3. Analyse descriptive des items de la communication de supérieur hiérarchique**

| Statistiques descriptives                         |                  |
|---|------------------|
| <b>La communication de supérieur hiérarchique</b> | N valide (liste) |
| <b>N</b>  | 380              |
| <b>Moyenne</b>                                    | 3,89             |
| <b>Ecart type</b>                                 | 0,734            |

**Source : Calculs effectués à l'aide du logiciel SPSS 24.**

Nous avons créé une nouvelle variable (Compute variable) qui regroupe les cinq (05) items de **la communication de supérieur hiérarchique** pour calculer la moyenne arithmétique globale et mesurer d'où vient son accord ou son désaccord. Cependant, la deuxième partie du tableau ci-dessus montre les valeurs de la moyenne arithmétique globale et l'écart type pour cette dimension "La communication de supérieur hiérarchique". C'est ainsi que, l'analyse descriptive de cette partie révèle :

- D'après la valeur de la moyenne globale de **3,89** les enquêtés étaient d'accord d'une manière générale avec les items qui sont attribués à la communication de supérieur hiérarchique.
- La valeur de l'écart type pour cette partie est de 0,734 et cette dernière révèle que les réponses des enquêtés n'étaient pas dispersées.



**1.1.2. Analyse descriptive de feedback personnel :** Le tableau ci-dessous illustre l'analyse descriptive de cette partie.

**Tableau 4. Analyse descriptive de la variable « feedback personnel »**

| <b>Le feedback personnel</b> | <b>N valide (liste)</b> |
|------------------------------|-------------------------|
| <b>N</b>                     | 380                     |
| <b>Moyenne</b>               | 4,03                    |
| <b>Ecart type</b>            | 0,767                   |

**Source : Calculs effectués à l'aide du logiciel SPSS 24**

Nous avons créé une nouvelle variable (Compute variable) qui regroupe les cinq (05) items de feedback personnel pour calculer la moyenne arithmétique globale et mesurer d'où vient son accord ou son désaccord. Néanmoins, ce tableau montre les valeurs de la moyenne arithmétique globale et l'écart type pour cette dimension "Le feedback personne". Alors, l'analyse descriptive de cette partie révèle :

- D'après la valeur de la moyenne globale de 4,03 les enquêtés étaient d'accord d'une manière générale avec les items qui sont attribués au feedback personnel.
- La valeur de l'écart type pour cette partie est de 0,767 et cette dernière révèle que les réponses des enquêtés n'étaient pas dispersées.
- **L'analyse descriptive des dimensions de la variable dépendante (la motivation au travail) :**

Nous allons présenter dans me tableau ci-dessous l'analyse descriptive de la variable (la motivation au travail) qui comporte trente-deux items.

**Tableau 5. Analyse descriptive de la variable « la motivation au travail »**

| <b>Statistiques descriptives</b> |                         |
|----------------------------------|-------------------------|
| <b>La motivation au travail</b>  | <b>N valide (liste)</b> |
| <b>N</b>                         | 380                     |
| <b>Moyenne</b>                   | 4,00                    |
| <b>Ecart type</b>                | 0,353                   |

**Source : Calculs effectués à l'aide du logiciel SPSS 24**

Nous avons créé une nouvelle variable (Compute variable) qui regroupe les trente-deux (32) items de la variable dépendante (la motivation au travail) pour calculer la moyenne arithmétique globale et mesurer d'où vient son accord ou son désaccord. Cependant, Le tableau ci-dessus montre les valeurs de la moyenne arithmétique globale et l'écart type pour cette variable "la motivation au travail" . L'analyse descriptive de cette partie révèle :

- D'après la valeur de la moyenne globale de 4,00. Les enquêtés étaient tout à fait d'accord d'une manière générale avec les items qui sont attribués à la motivation au travail.
- La valeur de l'écart type pour cette partie est de 0,353 et cette dernière révèle que les réponses des enquêtés n'étaient pas dispersées.

### 3.4. Vérification des hypothèses :

A ce stade de l'étude, il s'agit de vérifier les hypothèses que nous avons formulées afin de déterminer l'impact des aptitudes de la communication du supérieur hiérarchique sur la motivation des salariés. Pour vérifier expérimentalement les hypothèses, des régressions linéaires simple et multiple ont été effectuées pour chaque variable. Les résultats sont présentés dans les tableaux ci-dessous.

**3.4.1. Analyse de l'hypothèse H1 :** La communication de supérieur hiérarchique a un impact significativement positif sur la motivation au travail des salariés.

Toutefois, la régression linéaire simple pour cette hypothèse a dégagé les outputs présentés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 6. Résumé du modèle 1 de l'hypothèse H1**

| Modèle | R       | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|---------|----------------|-----------------------|---------------------------------|
| 1      | 0,530** | 0,281          | <b>0,279</b>          | 0,300                           |

**\*\*.** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

Source : Calculs effectués à l'aide du logiciel SPSS 24

**R :** C'est le coefficient de corrélation de Pearson

**R<sup>2</sup> :** C'est le coefficient de détermination

**R<sup>2</sup> ajusté :** C'est le coefficient de détermination ajusté

**Tableau 7. Test de signification du R<sup>2</sup> de l'hypothèse H1**

| ANOVA             |                  |                  |           |              |
|-------------------|------------------|------------------|-----------|--------------|
|                   | Somme des carrés | Degré de liberté | F calculé | Sig.         |
| <b>Régression</b> | 13,288           | 1                | 147,496   | <b>0,000</b> |
| <b>Résidus</b>    | 34,054           | 378              | /         | /            |
| <b>Total</b>      | 46,342           | 379              | /         | /            |

Source : Calculs effectués à l'aide du logiciel SPSS 24

**Tableau 8. Coefficients de régression de l'hypothèse H1**

|  | Coefficients non standardisés | Coefficients Standardisés | Sig.         |
|--|-------------------------------|---------------------------|--------------|
| Constante ( $\beta_0$ )                                    | 3,01                          | /                         | 0,000        |
| La communication de supérieur hiérarchique( $\beta_{01}$ ) | <b>0,255</b>                  | 0,530                     | <b>0,000</b> |

Source : Calculs effectués à l'aide du logiciel SPSS 24

Les résultats de la régression linéaire simple du modèle 1 (Tableau n° 06) mettent en évidence que la communication de supérieur hiérarchique explique faiblement la variance dans la motivation au travail des salariés. En effet la valeur prédictive du modèle ( $R^2$  ajusté) est moyenne avec **27,9% ( $R^2$  ajusté = 0,279)**, En plus, le coefficient de régression  $\beta_{01}$  est de 0,255 et la valeur significative Sig = 0,000 (<0,01), cette valeur ( $\beta_{01} = 0,255$ ) affirme que lorsque la communication de supérieur hiérarchique est à 100% la motivation au travail des salariés augmente de 27,9%.

**NB :** Sig = 0,000 n'est pas une valeur nulle (elle est approximée sur le logiciel)

D'après ces résultats on peut dire que l'hypothèse **H1** est confirmée, cela veut dire la communication de supérieur hiérarchique a un impact significativement positif sur la motivation au travail des salariés. Nous tenons également à présenter l'équation de régression de l'hypothèse H1 : (en utilisant les Coefficients non standardisés)

$$Y = \beta_0 + \beta_{01} * X_1$$

**Avec :**

**Y :** c'est la motivation au travail des salariés

**$\beta_0$  :** c'est la constante

**$X_1$  :** c'est la communication de supérieur hiérarchique.

Alors l'équation de régression de l'hypothèse H1 est comme suit :

$$Y = 3,01 + 0,255 * X_1$$

### 3.4.2. Analyse de l'hypothèse H2 : Le feedback personnel a un impact significativement positif sur la motivation au travail des salariés.

Nous tenons à vérifier cette hypothèse H2 en effectuant la régression linéaire simple qui a dégagé les outputs suivants :

**Tableau 9. Résumé du modèle 1 de l'hypothèse H2**

| Modèle | R       | $R^2$ | $R^2$ ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|---------|-------|--------------|---------------------------------|
| 1      | 0,519** | 0,270 | <b>0,268</b> | 0,302                           |

**\*\*.** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

Source : Calculs effectués à l'aide du logiciel SPSS 24

**Tableau 10. Test de signification du R<sup>2</sup> de l'hypothèse H2**

| ANOVA      |                  |                  |           |              |
|------------|------------------|------------------|-----------|--------------|
|            | Somme des carrés | Degré de liberté | F calculé | Sig.         |
| Régression | 12,764           | 1                | 139,537   | <b>0,000</b> |
| Résidus    | 34,578           | 378              | /         | /            |
| Total      | 46,342           | 379              | /         | /            |

Source : Calculs effectués à l'aide du logiciel SPSS 24.

**Tableau 11. Coefficients de régression de l'hypothèse 2**

|                                       | Coefficients Non standardisés | Coefficients Standardisés | Sig.         |
|---------------------------------------|-------------------------------|---------------------------|--------------|
| Constante ( $\beta_0$ )               | 3,039                         | /                         | 0,000        |
| Le feedback personnel( $\beta_{02}$ ) | <b>0,239</b>                  | 0,519                     | <b>0,000</b> |

Source : Calculs effectués à l'aide du logiciel SPSS 24

Les résultats de la régression linéaire simple du modèle (1) (Tableau N°09) mettent en évidence que : Le feedback personnel explique faiblement la variance dans la motivation au travail des salariés. En effet la valeur prédictive du modèle (R<sup>2</sup> ajusté) est moyenne avec **26,8% (R<sup>2</sup> Ajusté = 0,268)**, En plus, le coefficient de régression  $\beta_{02}$  est de 0,239 et la valeur significative Sig = 0,000 (<0,01), cette valeur ( $\beta_{02} = 0,239$ ) affirme que lorsque le feedback personnel est à 100% la motivation au travail des salariés augmente de 23,9%.

D'après ces résultats on peut dire que l'hypothèse **H2** est confirmée, par conséquent, le feedback personnel a un impact significativement positif sur la motivation au travail des salariés. Cependant, l'équation de régression de l'hypothèse H2 est comme suit :

$$Y = 3,039 + 0,239 * X_2$$

Avec :

**Y** : c'est la motivation au travail des salariés

**$\beta_0$**  : c'est la constante

**X<sub>2</sub>** : c'est le feedback personnel

### 3. Discussion :

Les résultats relatifs à la dimension : (la communication du supérieur hiérarchique), révèlent que la communication de supérieur hiérarchique a un effet positif sur la motivation des salariés au travail. Son test de Student et son niveau de probabilités sont significatifs. Idem pour les résultats liés à la dimension : (le feedback personnel) indiquent qu'il y a un effet sur la motivation des salariés au travail. Son test de Student et son niveau de probabilités sont significatifs. Conformément à notre attente, le degré de conformisme des deux dimensions a une incidence positive sur la motivation des salariés des entreprises économique publique à Oran.

Le responsable hiérarchique doit, en effet, avoir certaines capacités de communication. Néanmoins, les exigences des salariés en matière de la communication interne dépassent le réçois de l'information, ils attendent de leurs supérieurs hiérarchiques de l'écoute active, de la reconnaissance, et de feedback, voire de créer et maintenir de bonnes relations avec leurs supérieurs. Cependant, le supérieur hiérarchique doit bien communiquer au quotidien avec ses collaborateurs et cela se fait à travers d'abord le partage d'informations car il donne aux employés une orientation claire et compréhension des objectifs et de vie de l'entreprise et de ce qu'on attend d'eux. Ensuite, il doit écouter attentivement leurs besoins, leurs ressentis et leurs réclamations. Lorsque les employés sentent qu'ils ont été entendus et qu'ils peuvent communiquer avec leurs superviseurs à tout moment, ils se sentent davantage intégrés à un groupe et sont plus motivés à travailler. Le supérieur hiérarchique doit être alors présent pour les salariés afin de répondre aux interrogations de chacun et il doit augmenter la cohésion et améliorer la collaboration entre les salariés.

De plus, lorsque les dirigeants utilisent la méthode de communication bidirectionnelle avec les employés, ces derniers développent le sentiment d'être valorisés ensemble pour atteindre un objectif commun, ce qui comprend l'obtention de la contribution des employés. De même, le feedback personnel à travers la valorisation et la reconnaissance des efforts fournis par les salariés affecte également la motivation au travail. Lorsque le supérieur hiérarchique rend au subordonné le résultat des tâches accompli à travers un remerciement, reconnaissance, il se sent bien et il sera plus motivé au travail. Ce résultat a été retrouvé dans certaines études qui ont signalé l'importance de cet axe quant à son rôle dans la motivation des collaborateurs. En effet, le manager qui souffre de faibles compétences en communication est susceptible de se sentir frustré la plupart du temps. Dans ce sens, Peter et autres soulignait, « c'est l'attention portée au personnel et non les conditions de travail proprement dites qui a le plus d'impact sur le rendement ».

Par ailleurs, Gobble (2012) partage la même idée disant que la communication avec les dirigeants est un facteur essentiel à la motivation des employés. La façon dont un leader communique avec les employés affecte la performance organisationnelle, c'est alors que « un supérieur qui communique efficacement avec son équipe est un supérieur, qui dynamisme et mobilise chaque membre de son équipe ». Par conséquent, les employés peuvent être motivés par la communication interne, lorsqu'il y a de l'enthousiasme, de la positivité, du soutien et de la confiance dans la capacité du leadership à les guider vers les objectifs de l'entreprise et à les inclure en contribuant à leurs propres objectifs au travail. Barret (2002) note que « compte tenu du paradigme émergent des relations publiques par la gestion des relations, les termes de la communication interne doivent être redéfinis dans le cadre d'établir des relations favorables entre la direction et les employés ».

### **Conclusion :**

La communication est une caractéristique importante et déterminante de toute organisation, et par conséquent, elle existe dans chaque organisation et fait partie intégrante des relations publiques. La communication interne, dans les organisations d'aujourd'hui, est non seulement devenue beaucoup plus complexe et variée, mais elle est également devenue un facteur important pour le fonctionnement et le succès de l'ensemble de l'organisation. En effet, accorder une grande attention directement à la communication interne de l'entreprise peut conduire à augmenter la motivation des employés et à améliorer la performance globale au travail.

Toutefois, il est important de souligner d'après les résultats obtenus que les aptitudes de communication du supérieur hiérarchique : la communication du supérieur hiérarchique et le

feedback personnel, ont une influence significativement positive sur la motivation au travail des salariés. En effet, lorsqu'un supérieur hiérarchique donne du sens aux missions des salariés, ils comprennent mieux les objectifs et peuvent y adhérer par conséquent, la motivation s'en trouve renforcée. Par ailleurs, la communication du supérieur hiérarchique est importante pour le nombre d'avantages qu'elle apporte à l'entreprise à savoir : elle correspond au partage des informations au sein de l'entreprise afin de permettre au collaborateur d'effectuer son travail dans de meilleures conditions, elle augmente l'engagement et la productivité des collaborateurs, elle améliore leur expérience, leur bien-être, leur fidélité et leur crée un sentiment d'appartenance, elle permet de créer un espace de confiance entre collaborateur et son supérieur. Donc, savoir communiquer renforce la performance de l'entreprise à travers la motivation de ses salariés. C'est ainsi que, Harris et Nelson, (2008) ont souligné qu'elle est devenue aujourd'hui une partie indispensable de leur travail.

### **Bibliographie**

- Aourzag A** (2021) La reconnaissance comme médiateur entre les habilités de communication du supérieur et la motivation intrinsèque : cas des fonctionnaires des administrations publiques. *Revue française d'économie et de gestion*. Vol. 2, n°5.
- Aubert N** (1997) *Diriger et motiver : Secrets et pratiques*. Batna : Chihab.
- Boukar H & Guikaya Z** (2017) Communication interne et apprentissages organisationnel des salariés dans les petites et moyennes entreprises. *Revue africaine de management*. Vol. 2, n° 2.
- Comier S** (2018) *La communication et la gestion*. Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Joliber, A.** (2008). *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris : Pearson.
- Kevin R. Cooper A. Hurley A & Ashton K.** (2017) Effective messages and media for employee health campaigns. *Journal of communication in Healthcare*. Vol. 10, n°3.
- Libaert T** (2005) *La communication d'entreprise*. Economica.
- Lowenstein M.** (2006, February 14). The trust equation: Build employee relationship credibility, rapport and integrity to leverage customer advocacy. Retrieved June 18, 2022, from <https://customerthink.com/201/>
- Mathooko P & Kutuku C.K** (2014) Effects of organizational communication on employee motivation: a case study of nokia siemens networks kenya. *International Academic Journal of Information Sciences and Project Management*. Vol. 1, Issue 3, pp. 28.
- Micheau-Thomazeau S T** (2018) *Boite à outils de la motivation*. Paris: Dunod.
- Oke C O** (2018) *Influence of Leader Communication on Employee Motivation*. Doctoral Studies in Business Administration. Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection: Walden University, USA.
- Rajotte T** (2019) *Les méthodes d'analyse en recherche quantitative : une introduction aux principaux outils disponibles pour le chercheur*. *Revue francophone de la recherche en ergothérapie* Vol5. n°1.
- Waterman T P** (1999) *Le prix de l'excellence*. Paris : Dunod.
- Zivrbule L** (2015) *Internal Communication as a Tool for Enhancing Employee Motivation Case Study of Roche Latvia*. Thesis MSc in Strategic Public Relations jointly delivered by the University of Stirling and Lund University.